**http://autonom.edu.pl**

**Jędrecki A. Marek**

*Wbrew wszelkim pozorom, nikomu tak naprawdę nie zależy na optymalizacji zarządzania, bo to musiałoby prowadzić do eliminacji całej armii "kierowników". Zamiast tego wprowadza się coraz więcej szykan wobec pracowników, a to prowadzi do...... mnożenia rozmaitych stanowisk kierowniczych, służących głównie nadzorowaniu (kontrolowaniu).*

*Tymczasem zarządzanie personelem nie jest celem działania firmy. Pochłania wielkie środki finansowe, prowadzi do zatrudniania "specjalistów ds. personalnych", którzy de facto zajmują się jedynie "sterowaniem jałowym".*

*Celem działalności każdej firmy jest osiągnięcie zysku. Wprawdzie psycholodzy powiedzą, że celem jest samorealizacja ludzi w procesach pracy, ale będzie to nieporozumieniem. Nikt - jak do tej pory - nie zakładał firmy tylko po to, aby pracownicy mieli się gdzie samorealizować.*

*Skoro wskazana byłaby realizacja obu czynników (zysk i samorealizacja), to rozwiązanie jest inne, niż upatruje się go dotychczas.*

*Podane niżej rozważania oparte są na pracach najwybitniejszego polskiego cybernetyka - Mariana Mazura .*

# Zarządzanie bez zarządzania

## Zarządzanie mikro i makro

Zarządzanie w swej istocie nie jest niczym innym, jak jednym z rodzajów sterowania, a więc podlega wszystkim prawom tego typu działalności (jako że ze słuszności twierdzenia ogólnego wynika słuszność wszystkich dotyczących go twierdzeń szczegółowych - i jest to zupełnie niezależne od faktu, czy się to komuś podoba; podobnie słuszność matematyki jest niezależna od tego, czy jej twierdzenia podobają się księgowym). Ponieważ nie jest to traktat z podstaw sterowania, czy zarządzania, dla ilustracji różnicy między "ręcznym sterowaniem", a wykorzystaniem zjawiska samoregulacji, posłużymy się przykładem, znanym chyba wszystkim z autopsji.

Jeśli na skrzyżowaniu dróg postawimy policjanta dla kierowania ruchem pojazdów, to w ciągu kilku minut mamy zapewniony korek. Taki rezultat musi być zawsze i to z dwóch powodów: po pierwsze - wpływ ma tutaj poziom przetwarzania informacji (szybkość przetwarzania wielu naraz), po drugie - informacje są przetwarzane przez jeden tylko przetwornik informacji (czyli mózg policjanta).

Gdyby policjant zszedł ze skrzyżowania sterowanie wróci do wielu obwodów sterowniczych (myśleć muszą wszyscy nadjeżdżający kierowcy, których interes jest taki sam jak w działalności policjanta - uniknięcie kolizji). Mamy sprzężenie wielu przetworników informacji, z których każdy - działając we

własnym interesie - działa w interesie ogółu. Efekt jest taki, jaki daje sprzężenie pamięci RAM wielu komputerów.

Policjantowi trzeba za jego pracę zapłacić - mimo gorszego rezultatu; kierowcom nikt płacić nie musi, a rezultat jest lepszy.

I to już wszystko na temat przewagi samoregulacji nad "ręcznym sterowaniem". Nie tylko proste, ale i nie do podważenia.

A tymczasem przyjrzyjmy się, jak wygląda sterowanie (zarządzanie, administracja) w firmach (w rządzie, w Sejmie, w państwie).

W rozmaitych instytucjach (nie tylko firmach, bo dotyczy to również całej szeroko rozumianej administracji państwowej i samorządowej) można spotkać schematy rzekomo będące schematami "organizacyjnymi", a więc w założeniu ułatwiającymi i opisującymi zachodzące procesy sterowania, ergo - zarządzania.

W rzeczywistości przedstawiają one jedynie hierarchię stanowisk kierowniczych, jak choćby "prezes", "v-ce prezes ds. ekonomicznych", "dyrektor personalny", czy "dyrektor biura zarządu" - z podaniem nazwisk osób, zajmujących te stanowiska.

Natomiast nie ma tam ani słowa o tym, kto zajmuje się postulacją , kto optymalizacją , a kto - realizacją . Brak zatem schematu funkcjonalnego!

Mnogość stanowisk wskazuje raczej, że... nikt się tam takimi rzeczami nie zajmuje, albo że niektórzy zajmują się to tym, to owym - jak się zdarzy, reszta zaś uprawia "sterowanie jałowe", tzn. przenosi tylko polecenia "w dół" i meldunki o realizacji "w górę", nieraz nawet bez ich zrozumienia. Uprawiane jest więc "sterowanie łańcuchowe", typowe dla piramidy zarządzania. Polega ono na tym, że stanowisko kierownicze dowolnego szczebla jest sprzężone ze stanowiskiem bezpośrednio wyższego szczebla (od którego otrzymuje polecenia i któremu składa meldunki), oraz ze stanowiskiem bezpośrednio niższego szczebla (któremu wydaje polecenia i od którego także otrzymuje meldunki).

Rezultat jest taki, że na żadnym szczeblu kierowania nikt nie widział realizacji czegokolwiek, a wszystko, co wie o sytuacji, pochodzi z meldunków niższego szczebla.

Praktycznie wygląda to w ten sposób, że z otrzymanych rozkazów na każdym szczeblu kierownictwa ktoś czegoś nie zrozumiał, ktoś inny coś pominął lub przeoczył, a jeszcze inny - dodał coś "od siebie". Powstałe w ten sposób niejasności każdy interpretuje tak, jak mu wygodniej. Co gorsza - wszystkie wynikające nieprawidłowości trwają przez dłuższy czas (przyczyniając się do strat), bo meldunki o nich również muszą przejść przez wszystkie szczeble, tym razem "do góry". Po drodze także ulegają zniekształceniom i dotarłszy wreszcie do szczytu owej piramidy są bardzo dalekie od odzwierciedlania rzeczywistego stanu rzeczy. Czy tak jest rzeczywiście ? Wystarczy spojrzeć na administrację po reformie administracyjnej. Piramida zarządzania powoduje, że rozkazodawca z wierzchołka piramidy przez miesiące, a czasem i przez całe lata nie orientuje się, jak jego rozkazy są naprawdę wykonywane. Zupełnie jak w zabawie w "głuchy telefon".

Najprzykszejsze jest stanowisko kierownicze pierwszego, szczytowego szczebla, jeśli stanowisko drugiego szczebla jest obsadzone tylko przez jedną osobę, stanowiącą "szyję, która kręci głową". Pierwszy wydaje rozkazy drugiemu, a od niego otrzymuje informacje o ich wykonaniu. Przy czym dalsze rozkazy są wydawane, albo i nie, a meldunki są prawdziwe albo fałszywe - zależnie od interesów tej drugiej osoby. Przykład - królem Francji był Ludwik XIII, ale faktycznym jej władcą -

kardynał Richelieu. Przykład czasowo bliższy - premierem był Jerzy Buzek, a faktycznym rządzącym - Marian Krzaklewski.

Oszukiwanie "władcy" (szefa) jest tym prawdopodobniejsze, jeśli ma on skłonność do wybuchania gniewem na prawdziwe wiadomości o złym stanie rzeczy. To z tego powodu dla starego Rockefellera drukowano osobny egzemplarz dziennika New York Times", zawierający same "pomyślne" informacje. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku niegdysiejszych I Sekretarzy KC PZPR. Piramidy zarządzania wykazują szczególną trwałość. Każde zachwianie usiłuje się ratować rozmaitymi sposobami.

Pierwszy z nich - to tendencja panująca obecnie w Polsce - polega na ujmowaniu przepisami wszystkiego, co się da. Ale jeśli przepisy są ujednolicone, to nie pasują do różnorodności życia praktycznego, a wtedy stają się szkodliwe. Jeżeli zaś są bardzo zróżnicowane - to musi ich być bardzo dużo, a wtedy pociągają za sobą koszt większy od strat spowodowanych ich brakiem. I równie często stają się szkodliwe. Tu można wskazać wzrost liczby rozmaitych koncesji, wymaganych dla rozpoczęcia działalności w szeregu dziedzinach.

Drugim sposobem jest wprowadzanie kontroli, co stanowi wypędzanie diabła Belzebu-bem, jako że nie wierząc meldunkom kontrolowanych, trzeba dowierzać meldunkom kontrolujących - czyli zysk żaden, a straty wzrastają, gdyż kontrolerzy kosztują jeszcze więcej niż kontrolowani.

Trzeci sposób ratowania piramidy zarządzania polega na kierowaniu meldunków ze wszystkich szczebli do wszystkich szczebli ("do wiadomości"), co powoduje istną powódź papierów, których nikt nie czyta, gdyż na samo ich czytanie nie starczałoby czasu, nie mówiąc już o robieniu czegoś w wyniku tej "lektury".

Czwartym, najczęściej stosowanym sposobem, jest zadawalanie się pozorami jakiego takiego ładu i nie przyglądanie się problemom z bliska. Jest godne uwagi, że jakoś nikt nie myśli o najwłaściwszym rozwiązaniu, jakim jest dostosowanie struktury zarządzania do rzeczywistości i dobieranie odpowiednich ludzi - ale nie "z teczki", z "klucza", a na podstawie faktycznych kompetencji.

A sama rzeczywistość jest taka, że dopóki władcy rządzili we własnym interesie, dopóty struktura piramidy była uzasadniona: u góry rządzący, u dołu rządzeni, a pośrodku ci, którzy dla rządzących stanowili górną warstwę rządzonych, a dla rządzonych - dolną warstwę rządzących.

Od czasu jednakże, gdy rządzenie ma się odbywać w interesie całego społeczeństwa (państwa, społeczności, firmy), piramida zarządzania - z jej rozróżnianiem "góry" i "dołu" - straciła rację bytu. Zamiast niej konieczny jest obieg oddziaływań:

- z potrzeb użytkowników wynika funkcjonowanie postulatorów (zajmujących się rozeznawanie potrzeb społecznych),

- z funkcjonowania postulatorów wynika funkcjonowanie optymalizatorów (znających metody rozwiązywania problemów i podających ich rozwiązania),

- z funkcjonowania optymalizatorów wynika funkcjonowanie realizatorów (zajmujących się umiejętną realizacją - polityki państwa, rozwojem regionu, produkcji, usług).

W ten sposób koło się zamyka, kręcąc rozwój społeczny bez końca.

Jak piramida wygląda w firmie, w państwie - wiedzą wszyscy. Istnieje radosna twórczość w budowie szczebli pośrednich ("głuchy telefon" - vide: powiaty w strukturze administracji), stanowisk coraz

bardziej szczegółowych (typu "specjalista do spraw"), prowadzących do tego, że już niedługo będą musiały powstać stanowiska "specjalistów do......... niczego". A wszystko to jedynie po to, aby piramida zarządzania mogła dalej funkcjonować. Tylko nie rozróżnianie praw sterowania prowadzi do zjawiska Parkinsona (pora przestać nazywać je prawem, bo prawo funkcjonuje w każdych warunkach, a zjawisko to istnieje tylko w zakresie obowiązywania piramidy zarządzania i braku znajomości zasad doboru pracowników na określone stanowiska).

Stwierdzenie potrzeby selekcji pracowników na odpowiednie stanowiska jest tak oczywiste, że aż banalne. A jednak wprowadzenie jej do praktyki zarządzania będzie dopiero zadaniem - bardzo mozolnym - nauki jutrzejszej, bo dzisiaj kształci się specjalistów w zakresie wiedzy sprzed 50 lat. O wadze problemu zarządzania i oporach z tym związanych może świadczyć trwający od tysiącleci zamęt, w którym nie brakuje chyba ani jednego błędu z możliwych do wymyślenia.

Pobieżna choćby ich lista wygląda następująco:

- traktowanie posiadanej władzy jako przywileju ("prawowity" władca), jako nadrzędności nad rządzonym pospólstwem (ceremoniały, pałace), jako autorytetu ("obraza majestatu" - jak to było w Sejmie z Andrzejem Lepperem ?), jako łaski wyświadczanej społeczeństwu ("miłościwie panujący" - zupełnie jak w przypadku dyrektorów hipermarketów różnych sieci handlowych) - ale nigdy jako obowiązku rozwiązywania problemów decyzyjnych i to z przedstawieniem dowodu trafności,

- nieodróżnianie potrzeb własnych od potrzeb społeczeństwa, albo zaspokajanie potrzeb własnych, traktowanych tak, jak gdyby to były potrzeby społeczeństwa (np. moja pensja ponad wszystko - tu: Rada Polityki Pieniężnej, a dokładnie wystąpienie niektórych członków do sądu o zaległe wynagrodzenia),

- nieodróżnianie postulacji od optymalizaji (to tak jak u nas z Sejmem - jest po-stulatorem w zakresie potrzeb społecznych, ale z rozpędu stara się być optymalizatorem - jak gdyby zasiadali w nim sami znawcy teorii optymalizacji, w czym gubią się u nas nawet wybitni ekonomiści i prawnicy); podobnie nie odróżnianie postulacji od realizacji (przykładem jest tu radosna działalność byłego ministra i v-ce premiera L. Balcerowicza, który jako cel do osiągnięcia wskazał uzdrowienie gospodarki, zamiast rozwój społeczeństwa - stąd już tylko krok do nadmiernego monetaryzmu i uduszenie rozwoju społecznego),

- niezrozumienie faktu, że realizacja jest problemem decyzyjnym,

- zaliczanie do zarządzania takich funkcji, które nie są postulacją, realizacją ani optymalizacją - polegają bowiem jedynie na przenoszeniu informacji od jednego stanowiska do drugiego (a więc "sterowanie jałowe"),

- przenoszenie samych tylko informacji, bez zrozumienia zawartych w nich treści - jak to się z reguły zdarza, gdy podejmujący decyzję na podstawie dyskusji fachowców sam nic z tego nie rozumie, a tylko opiera się na tym, że za jednym z dyskutowanych poglądów opowiedziała się większość uczestników (co jest pseudosterowaniem, pseudozarząnaniem) i znów wypada wskazać na głosowania w Sejmie.

Ponieważ zarówno państwo, jak i każda firma (nie mówiąc już o każdym człowieku) spełnia kryteria, jakim odpowiada system autonomiczny - likwidujący zagrożenia dla swego istnienia i przeciwdziałający występowaniu takich zagrożeń, więc uwagi dotyczące funkcjonowania człowieka odnoszą się w pełnym zakresie do funkcjonowania firmy, jak i społeczeństwa.

W sumie: zupełnie inaczej przedstawia się kwestia zarządzania (sterowania systemu), jeśli wreszcie uświadomimy sobie, że zarządzanie jest działalnością z zakresu rozwiązywania problemów (z podawaniem dowodów słuszności rozwiązań), a problemów decyzyjnych są tylko trzy rodzaje. Temu powinna być podporządkowana struktura firmy. Inaczej jest to "tworzeniem bytów ponad potrzeby". A że powrót do normalności nie jest łatwy widzimy choćby po tym, jakie opory napotyka ekipa rządu L. Millera oraz..... jakie błędy sama wprowadza, próbując zmian dokonywać. Który bowiem kierownik (dyrektor, prezes) powie o sobie, że jest niepotrzebny? Zaś jako podobnie błędne podejście można wskazać zmiany w ustawodawstwie, dokonane przez tą samą ekipę premiera Millera, określające kryteria doboru kadr na stanowiska państwowe urzędników służby cywilnej. O powołaniach na te stanowiska powinny przesądzać nie "wiedza i umiejętności zawodowe", ale kompetencje osobiste "twarde", o czym znowu zapomniano - a przecież można mieć dużą wiedzę i nie umieć jej wykorzystać (przy niskim poziomie intelektu), a widząc lepszych od siebie po prostu ich niszczyć i nie dopuszczać do awansów autokratyczne zarządzanie, związane z jednym z typów dynamizmu charakteru). Umieszczenie w przepisach tak sformułowanego kryterium doboru jest stawianiem wozu przed koniem.

Kiedy już uporządkujemy strukturę, pozostanie problem efektywności jej funkcjonowa-nia, czyli zagadnienie doboru kadr na odpowiednie stanowiska.

## Dobór kadr

Od początku ludzkości - mniej więcej - widać było, że ludzie się od siebie różnią: nie tylko wyglądem, ale i zachowaniami. Z biegiem lat powstała nawet nauka, zajmująca się zachowaniami i różnicami między nimi, czyli - psychologia. Na określenie owych różnic powstał termin "osobowość" i psychologia - jako nauka empiryczna - od swego powstania, aż do dziś szuka, co też może być tą osobowością. Podzielono człowieka na coraz mniejsze elementy, węższe zachowania, podpierano się osiągnięciami fizjologii. I co ? I nic. Samo stwierdzenie bowiem, że jakieś zachowania przejawiane są częściej, a inne rzadziej -nic nie mówi o przyczynach ich powstawania. Pomijane są dalej zagadnienia energetyki organizmu (czyli całej sfery przetwarzania energii, bez której nie istnieją żadne procesy psychiczne). Rozważania o podstawach funkcjonowania człowieka prowadzone są językiem opisowych wypracować szkolnych. Jedynym, co jest wspólne wszystkim tym dociekaniom, jest sam termin "osobowość". Wszystko to stanowi, że mamy tu do czynienia nie tyle z nauką, ile z leksykografią. Na bazie rozmaitych koncepcji psychologicznych powstawały rozmaite testy do mierzenia owej osobowości. Jednak w ślad za ilością testów nie szedł postęp wiedzy w zakresie podstaw funkcjonowania, co wśród samych psychologów wywołało zwątpienie w celowość ich stosowania. Stosujących testy przezwano ironicznie "testologami" i wrócono do metod intuicyjnych (wywiad psychologiczny, gry symulacyjne i szereg innych "metod"). Jednak nawet zastosowanie jednego i drugiego razem nie przybliża do poznania podstaw funkcjonowania człowieka. Zwiększanie ilości stosowanych metod pomiaru powoduje jedynie zmęczenie badanego i udzielanie przypadkowych odpowiedzi, zniekształcających pomiar.

Krocząc drogą analogii zaczęto stosować rozmaite koncepcje osobowości w procesach zarządzania. Ustalono, że - statystycznie - jedne cechy są częściej widoczne u tzw. "ludzi sukcesu", a inne - rzadziej. Znów nie określono żadnych mechanizmów, nie dokonano żadnej uzasadnionej metodologicznie, udowodnionej formalnie transformacji owej "osobowości" na procesy zarządzania. A jak można było dokonać owego przełożenia, gdy nie ma jednolitej definicji osobowości (w

literaturze przedmiotu zupełnie bez wysiłku definicji takich można znaleźć ponad 50 i niech ktoś uzasadni, która z nich jest lepsza i dlaczego - raczej trudno sobie wyobrazić już choćby dwie "szkoły" tabliczki mnożenia, ale matematyka jest nauką).

Ponieważ "osobowość" rozumiana jest jako zestaw cech elastycznych, więc w odniesieniu do procesów pracy (zarządzania) zaczęto się skupiać na tzw. "kompetencjach miękkich", czyli poddających się obróbce. Unikano jak ognia "kompetencji twardych" - i nie tylko dlatego, że nie można nimi dowolnie manipulować. Głównie dlatego, że związane są z energetycznymi parametrami organizmu, których psychologia nie dostrzega, bo nie wie, co z nimi zrobić. A jak się problemu nie widzi, to tak, jakby go nie było.

Tymczasem sama logika wskazywałaby, że mniejsza o kompetencje "miękkie" (np. poziom i rodzaj wykształcenia, znajomość języków obcych i inne), bo to zawsze można poprawić, zmienić. O wiele ważniejsze jest określenie kompetencji "twardych", bo tego żadną manipulacją, szkoleniem zmienić się nie da. I w tym tkwi sedno doboru kadr.

Dla optymalnego doboru (a nie takiego, o jakim zapewniają partie polityczne w kampanii wyborczej) konieczne jest określenie dwóch elementów, występujących w sprzężeniu zwrotnym (zresztą sprzężenia proste w przyrodzie nie istnieją - tu leży błąd metodologiczny prakseologii), a to: charakteru pracownika (charakteru rozumianego cybernetycznie, a nie tak, jak go traktuje psychologia), czyli zestawu kompetencji "twardych" oraz "charakteru" stanowiska pracy. A zasada doboru - kompatybilność. Dodatkowy pozytywny efekt - wykorzystanie zjawiska "hobbyzmu" (gdyby dobrze się temu przyjrzeć, znajdziemy wspólne elementy z tym, co psycholodzy - znów bez podania rzetelnej definicji - nazywają "inteligencją emocjonalną", a co może stanowić najwyżej jeden z elementów doboru kadr i to nie najważniejszy).

Z charakteru pracownika wynika nie tylko rodzaj preferowanych czynności (powtarzalność, zmienność, brak sztywnych ram czasowych, wielkość zespołu współpracowników, zdolność do bezkonfliktowej współpracy), ale i nastawienie do nich (tendencje do organizowania i efektywności działań, stosowność wynagrodzenia do wkładanego wysiłku, bałaganiarstwo, lojalność, rzetelność, punktualność, dokładność, nowatorstwo, krytykanctwo, niemożność utrzymania tajemnic służbowych i wiele innych). Za każdym razem jest to jednak tylko kwestia określenia dynamizmu charakteru (algorytmu zachowań, do jakich człowiek dąży, bo przejawiając je swobodnie, czuje się najlepiej, najpełniej się samorealizuje). Do diagnozy wystarcza jeden, wcale nie nazbyt pokaźny test, który dodatkowo jest w stanie określić inne parametry: tolerancję (zakres sytuacji akceptowanych naturalnie) oraz podatność (zakres sytuacji akceptowanych wyłącznie pod wpływem presji zewnętrznej). Oba te parametry wskazują na zakres zmienności sytuacji, jakie są akceptowane. Przy okazji wiadomo, na jakie obowiązki pracownik nawet pod presją się nie zgodzi.

Banalne jest stwierdzenie, że u podstaw każdej czynności (pracy) leży przetwarzanie informacji. Cybernetyka traktując ludzki mózg w kategoriach przetwornika informacji, wskazuje dowodnie, iż jakość jego funkcjonowania zależy tylko od trzech czynników:

- ilości (czynnych, a nie wszystkich) elementów - od czego zależy zakres i szyb-kość przetwarzania informacji, nazywając to "inteligencją ogólną" (pozwalającą na operacjonalizację wiedzy), bądź "lotnością" umysłu - mówiąc potocznie,

- jakości tworzywa, od której zależy zdolność zapamiętywania (szybkość i dokładność), a więc i uczenia się,

- struktury (lokalnych zagęszczeń), wpływającej na zdolność wyróżniania (po-tocznie nazywaną "talentem"). Jeśli przyjąć tylko dwa stany (czyli "jest" - "nie ma") każdego z tych parametrów sztywnych, to możemy stworzyć typologię intelektu, składającą się z 9 typów i zupełnie wystarczającą dla doboru kadr. Typologia taka określa poziom przetwarzania informacji w każdej z trzech składowych, a więc jest bardziej użyteczna od stosowanych przez psychologów pomiarów IQ.

Rozróżnianie tych parametrów jest istotne, albowiem niezgodność wykonywanych działań z zespołem intelektu przynosi stresy, jest odczuwane subiektywnie jako przykrość, a nawet cierpienie. Wszyscy znają bowiem sytuacje, jak cierpi dziecko zmuszane do nauki muzyki, gdy nie posiada do tego talentu. Podobnie cierpi człowiek inteligentny, który nie ma możliwości przetwarzania wielu informacji. Z drugiej zaś strony zupełnie inny poziom inteligencji musi posiadać sprawny menedżer, a inny asystentka w okienku pocztowym. Trudno raczej wyobrazić sobie dobrego pracownika marketingu, którego zakres przetwarzania informacji jest niewielki - i nie ma takiego treningu, który zwiększyłby ilość elementów skojarzeniowych, poprawił jakość tworzywa mózgu lub zmienił miejsce istniejących zagęszczeń, decydujących o talencie. Po prostu - nikt nikomu (póki co) nie jest w stanie wymienić mózgu na inny, czy szerzej - charakteru na inny.

Tylko poruszanie się w ramach istniejących parametrów może spowodować, że człowiek lubi to co robi.

Powszechny brak zwracania uwagi na te kompetencje "twarde" powoduje, że - zaryzykuję stwierdzenie - więcej, niż 90 % ludzi, pracuje niezgodnie ze swoimi predyspozycjami. Stąd też swoją pracę odczuwają jako wielki trud i wysiłek - a w dodatku mizernie płatny. Stąd już tylko krok do wszelkich nacisków płacowych, dużej zachorowalności, fluktuacji kadr.

Z zastosowania cybernetycznej teorii charakteru wynikają takie jeszcze korzyści, że bazowanie na kompetencjach "twardych" pozwala na dokonywanie predykcji, czyli określenia z bardzo dużym prawdopodobieństwem, jak będzie funkcjonował zespół pracowników, który jeszcze nie istnieje, ale znane są ich predyspozycje intelektualne i dynamiczne. Jest to podstawa budowy zespołów zadaniowych.

Trzeba by także rozwiać mit o "menedżerach-najemnikach". Nie są to żadni menedżerowie, mający autentyczne predyspozycje menedżerskie. To ludzie o predyspozycjach zgoła nie menedżerskich, a wynajmujący tylko swój intelekt, czyli dający z siebie "połowę". A że ta druga połowa (dynamizm) jest niezgodny ze stanowiskiem, więc praca ich męczy, prowadzi do chorób i uzależnień, wywołuje naciski płacowe (rozbudowane części socjalne kontraktów). Patrząc na ich styl życia (blichtr), można stwierdzić, że jedynym co im odpowiada, to: zaistnieć, być dostrzeżonym, pobłyszczeć. Interesuje ich zwykle jedynie początek jakichś działań, a nie ich efektywność i osiągnięcie celu. Jak nie wyjdzie - to przecież na nich - owe "gwiazdy" - czeka jeszcze tyle innych wyzwań, markowych firm. I tylko trochę się dziwią, że ich "mistrzostwa" jakoś nikt nie chce widzieć i coraz trudniej kogoś nabrać. Ostatnio taką rzeszę "menedżerów" i "doradców" zatrudniał p. Jerzy Buzek.

Obecnie dotyczy to również rozmaitych "wędrujących" posłów.

Dobór kadr kierowniczych i menedżerskich jest w Polsce szczególnie trudny, ponieważ nasz charakter narodowy przesądza o tym, że posiadamy nadreprezentację ludzi o predyspozycjach do tworzenia nowych informacji, ale brak - do zarządzania (administrowania). Predyspozycje te - w sposób naturalny - pojawiają się u nas dopiero w wyższych kategoriach wiekowych (powyżej 40 - 45 roku życia), natomiast we wcześniejszych grupach stanowią wyjątek.

Powszechny trend na rynku pracy to zatrudnianie na stanowiskach menedżerskich osób młodych. Jest to uzasadnione jeśli chodzi o koszty ubezpieczenia. Jednakże bonzowie z amerykańskich szczególnie firm (a w USA jest zupełnie inny charakter narodowy, zresztą zmiękczony przez Murzynów i Latynosów) popełniają tutaj zasadniczy błąd. U nas w tych preferowanych przez nich kategoriach wiekowych po prostu prawie nie ma ludzi o rzeczywistych predyspozycjach menedżerskich ! Na marginesie - określenie charakteru narodowego Polaków powinno mieć konsekwencje w postaci kierunków rozwoju gospodarczego. Są bowiem kierunki, gdzie się po prostu nie nadajemy, a są i takie, gdzie będziemy zawsze (także w Unii) niezastąpieni. Stąd też optymalizacja rozwoju kraju powinna zmierzać akurat w te dziedziny, którym dzisiaj odmawia się prawa bytu: kultura (dziedziny związane z tworzeniem nowych informacji - sztuka, działalność kulturalna, informatyka, elektronika, projektowanie, ale nie przemysł ciężki i maszynowy) oraz cała sfera turystyki z otaczającą ją infrastrukturą, a także sport i rekreacja. Tylko akurat na to u nas brak pieniędzy. Generalnie można podzielić narodowości europejskie następująco: tworzenie dóbr kultury, nowych informacji (Polacy, Hiszpanie, Portugalczycy, Grecy, Włosi, Turkowie, Irlandczycy, Holendrzy), precyzyjne, dokładnie wykonane dobra materialne (Niemcy, Austriacy, Szwajcarzy, Duńczycy, Belgowie), zarządzanie (Szwedzi, Anglicy, Amerykanie), kapitał (Ży-dzi). Wszystko to wynika z charakterów narodowych i większość wymienionych narodów tak się właśnie rozwija. Tylko my niewiele rozumiemy z konieczności charakterologicznych, uważając się za "naród wybrany", który wiecznie czeka na "mannę z nieba". Jak stwierdził onegdaj celnie jeden z najlepszych naszych informatyków "na wygnaniu", Andrzej Targowski z MIT w USA - "Polska jest krajem życiowych nieudaczników, których jedynym sukcesem jest cierpienie" (fragment z korespondencji prywatnej - 1982 r.).

Wracając do zasadniczych rozważań trzeba powiedzieć, że dla sprawy doboru kadr należy próbować wykorzystać jeszcze jedno naturalne zjawisko, jakim jest hobbyzm. Możliwość powierzenia stanowiska tożsamego lub zbliżonego do pozazawodowego hobby daje same korzyści. Korzyści są następujące:

- hobbysta w ramach swojego hobby robi to, co lubi, a więc nie odczuwa znużenia, przemęczenia,

- uprawiając hobby stara się wydłużać czas trwania tych czynności, a nie - patrzy na zegarek, czy już nie pora skończyć,

- żaden hobbysta nie chce za swoje hobby żadnego wynagrodzenia, raczej sam do niego dopłaca - byłoby to zmniejszeniem nacisków płacowych.

Sama kwestia precyzyjnego określenia hobby, jako szczegółowa, powinna być właśnie przedmiotem zainteresowania psychologii i budowy przez nią stosownych metod analiz.

Omawiając kwestie zarządzania i doboru kadr chciałem wykazać nie tylko to, że zasadniczą kwestią jest optymalizacja procesów zarządzania oraz powszechność doboru kadr na bazie sztywnych (choć samorzutnie zmieniających się wskutek procesów starzenia) parametrów charakteru.

Chodzi o coś znacznie ważniejszego, czego znaczenie nie jest w ogóle dostrzegane. Otóż, jeśli opiszemy stanowisko pracy pod kątem parametrów przetwarzania informacji i energii, jeśli zdiagnozujemy tak samo pracownika - jesteśmy w stanie zapewnić najlepszy z możliwych stanów, czyli pracownik lubi to, co robi (co należy u nas do rzadkości). Taki stan równowagi funkcjonalnej prowadzi do tego, że eliminowane są stresy, nerwice, zawały, frustracje. Zmniejszają się koszty opieki zdrowotnej, pozostają wolne środki finansowe.

Poza tym - pracownik lubiąc to, co robi - robi to dobrze. Lecz tu zaczyna się problem, o którym mówiłem na początku. Jeśli ktoś coś robi dobrze i lubi to, co robi - można zlikwidować kierowników. O zyskach finansowych nie potrzeba nikogo przekonywać. W sumie - zarządzanie bez zarządzania. To dlatego rozmaici kierownicy starają się przeciwdziałać sytuacji, w której byliby niepotrzebni. Zamiast dbałości o kompetencje wystarczy przenieść kogoś do pracy, która jest niezgodna z predyspozycjami. Zaczyna to wywoływać opór pracownika, który trzeba przełamać, do czego kierownik okaże się niezbędny. I tak oto koło się zamyka.

I jeszcze w ramach wyjaśnienia.

Nie chciałbym, aby ktoś odniósł wrażenie, że cały czas namawiam do likwidacji psychologii, albo się z niej naśmiewam. Gdzieżbym śmiał i nie w tym rzecz. Optymalizacja mówi, że każdy powinien robić to, co umie najlepiej. Toteż i psychologia powinna zajmować się nie wszystkim, a tym, co najlepiej zrobi, czyli sytuacjami szczególnymi, gdzie szczegółowość jest naprawdę potrzebna. Jednakże takich bardzo specjalistycznych stanowisk pracy nie ma aż tak wiele. Przytłaczająca większość to zajęcia typowe, gdzie nadmierna szczegółowość pomiarów i analiz nie daje żadnych korzyści, ani nie uprawnia do wysuwania wniosków. Zaś diagnozowanie stanowisk typowych, normalnych (przez psychologów) uważam za nieporozumienie w sytuacji, gdy - jak w psychologii osobowości - nie dysponuje się pojęciem "normy". Rozpowszechnianie rozmaitych treningów - przy nieznajomości funkcjonowania predyspozycji charakterologicznych - można uznać za nieuzasadnioną manipulację. Cybernetyka w tym względzie oferuje znajomość kompetencji "twardych" i humanitaryzm, będący przeciwstawieniem manipulacji.

P r z y p i s y:

1/ Marian Mazur, Cybernetyka i charakter. PIW, Warszawa 1976; patrz także tego samego autora: Cybernetyczna teoria układów samodzielnych. PWN, Warszawa 1966; Cybernetyka i zarządzanie. Wyd. MSW, Warszawa 1969.

2/ Postulacja - działalność decyzyjna, polegająca na wskazywaniu celów do osiągnię-cia dla społeczeństwa, firmy ("co osiągnąć" - docelowo: "taki stan"),

3/ Optymalizacja - działalność decyzyjna, polegająca na wskazywaniu sposobów, metod (czyli "jak osiągnąć?" - "taką transformacją!"),

4/ Realizacja - działalność decyzyjna, polegająca na wskazywaniu zasobów ("z czego osiągnąć?" - "z takiego systemu!").